
Das kompetente Unternehmen

Rolf Arnold

Das kompetente Unternehmen

Pädagogische Professionalisierung
als Unternehmensstrategie

 Springer Gabler

Rolf Arnold
Institut für Pädagogik
Technische Universität Kaiserslautern
Kaiserslautern, Deutschland

ISBN 978-3-658-21604-7 ISBN 978-3-658-21605-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21605-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die vorliegende Veröffentlichung bündelt die Ergebnisse zahlreicher Forschungs- und Entwicklungsvorhaben der letzten Jahre. Sie ist Ausdruck und Ergebnis einer praxisverbundenen Sichtung und Begleitung der Bemühungen zahlreicher Betriebe und Organisationen auf ihrem Weg, sich von Orten, in denen gelernt wird, zu lernenden Unternehmen zu entwickeln. Diese Bemühungen waren inspiriert und getragen von der theoretischen Perspektive einer zeitgemäßen Berufs- und Betriebspädagogik (vgl. Arnold et al. 2016), die von der These ausgeht, dass der betriebliche Wandel sich nicht länger bloß als Reaktion auf wirtschaftliche, technologische sowie soziale Veränderungen vollziehen kann, sondern zukünftig immer stärker von *eigenen* Konzepten, Entwürfen und Impulsen eines *proaktiven Verständnisses von Selbstorganisation* und der für diese zu gestaltenden Formen der Kooperation und Kompetenzentwicklung getragen werden muss, wenn sich Betriebe und die in ihnen Tätigen sich wirksam als „kompetente Unternehmen“ aufstellen wollen.

In die vorliegende Veröffentlichung sind zahlreiche Vorarbeiten der letzten Jahrzehnte eingeflossen. Dadurch kam es auch hier und da zu Textdoppelungen, wobei relativ großzügig mit Eigenzitationen umgegangen und nicht an jeder Stelle penibel auf die Erstveröffentlichung der wiedergegebenen Texte verwiesen wurde. Die Einbeziehung von bereits an anderer Stelle veröffentlichten Textpassagen erfolgte meist in überarbeiteter, aktualisierter und weiterentwickelter Form. Ziel war es einen konsistenten Entwurf einer Strategie zu skizzieren, welche es den Verantwortlichen ermöglicht, Unternehmensentwicklung dort anzustoßen, wo sie ihren Ursprung hat: In den Köpfen, Herzen und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese nicht bloß als Funktionserfüller bzw. als ein Faktor (Humankapital) neben anderen in den Blick zu nehmen, sondern als die eigentliche kreative Ressource von Unternehmen zu würdigen und konkrete Ansätze

einer pädagogischen Unternehmensentwicklung in den Blick zu nehmen, ist die vordringliche Absicht der hier ausgefalteten pädagogischen Strategie der Unternehmensentwicklung.

Wie meist in der Wissenschaft waren an der Gewinnung und Erprobung der hier vorgestellten Einsichten und Gestaltungsansätze mehrere Menschen indirekt beteiligt. Danken möchte ich insbesondere meinen Kolleginnen und Kollegen am Fachgebiet Pädagogik (insbesondere Berufs- und Erwachsenenpädagogik) und im „Distance and Independent Studies Center“ (DISC) der TU Kaiserslautern sowie im „Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz“ (VCRP) für ihre zahlreichen Anregungen und Diskussionsprozesse, von denen ich in den zurückliegenden 25 Jahren viel profitieren konnte. Allen voran sind dies mein Vorgänger im Amt Prof. Dr. Joachim Münch sowie Dr. Hans-Joachim Müller, Prof. Dr. Thomas Prescher, Dr. Markus Lermen, Prof. Dr. Ingeborg Schüssler und Dr. Konrad Faber.

Rolf Arnold

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	15
2	Unterwegs zum kompetenten Unternehmen	17
	Im Zentrum: Kompetenzentwicklung	18
	Im Zentrum: Organisationsentwicklung (Capacity-Building)	29
	Im Zentrum: Führungskräfteentwicklung	32
	Literatur	39
3	Unterwegs zur pädagogischen Professionalität	41
	Was ist Pädagogische Professionalität?	42
	Pädagogische Professionalität und Qualität	51
	Der didaktische Handlungszyklus der betrieblichen Bildungsarbeit	53
	Literatur	69
4	Selbstkompetenz: Grundlage einer pädagogisch-professionellen Performance	71
	Entgrenzung und Emotionalisierung der Kompetenzentwicklung	72
	Pädagogische Professionalität als evidenzbasiertes Handeln	80
	Von der Evidenz zur Resonanz	85
	Literatur	94
5	Die Lernerorientierung betrieblichen Lernens	97
	Die dreifache Entgrenzung betrieblichen Lernens	99
	Kriterien gelingender Kompetenzentwicklung	110

Die Enträumlichung des Lernens in der betrieblichen Bildung und Personalentwicklung	113
Der pädagogische Raum als Möglichkeit zur Begegnung und Auseinandersetzung mit den fachlichen, sozialen und emotionalen Wissens(be)ständen einer professionellen Domäne	119
Literatur.	122
6 Die Stärkung der kollegiale Selbstverantwortung:	
Die Praxis neuer Formen des Organisationalen.	125
Ein systemischer Blick auf die Kollegiale Beratung.	126
Die Schritte einer Kollegialen Beratung	131
Die SWOT-Analyse.	132
Neujustierung von Verantwortung und Selbstständigkeit	133
Von der Transaktion zur Transformation	136
Die Lernende Organisation als transformationales Geschehen	137
Literatur.	139
7 Agile Führung und Kooperation	141
Von der Transformation zur Agilität.	141
Die Agilitäts-Basis: Identität, Biografie und Erkennen.	142
Der Weg zur Agilität: Selbstveränderung durch Selbstverantwortung	149
Literatur.	156
8 Pädagogische Professionalisierung:	
Der Rollenwandel zur Lernbegleitung	159
Kompetenzprofil Lernbegleitung	161
Von der Selbstbildung zum Selbstorganisierten Lernen	163
Die unternehmensstrategische Relevanz pädagogischer Professionalität	168
Literatur.	169
9 Haltung und Lernkulturwandel	171
Aufgaben.	172
„Professionalism matters!“ – Kompetenzentwicklung.	179
„Emotion matters!“ – Selbstführung und Selbstlernkompetenz.	183
Pädagogische Professionalisierung als Haltungsbildung	188
Personal Mastery.	201
New Education	212
Literatur.	219

10 Welche Rolle kommt der Personalentwicklung auf dem Weg zum Kompetenten Unternehmen zu?	223
Kompetenzprofil Betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung.	223
Hinweise zur kontinuierlichen Selbstbildung und persönlichen Transformation der Transformationsspezialisten im Kompetenten Unternehmen	225
Literatur.	228
11 Anmerkungen zur Konvergenz zwischen ökonomischer und pädagogischer Vernunft in der Betrieblichen Bildung	229
Die Frage nach der Konvergenz und ihre Rezeption	232
Die Frage nach der Granularität und Beobachterabhängigkeit der Empirie	235
Fazit: Die nüchterne Frage nach der Wirkungsorientierung	236
Literatur.	238

Über den Autor



Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf Arnold vertritt das Fachgebiet Pädagogik (insbesondere Berufs- und Erwachsenenpädagogik) an der Technischen Universität Kaiserslautern. Nach mehrjähriger Leitungsfunktion in einer internationalen Organisation, leitete Arnold ab 1992 den Aufbau des heutigen „Distance and Independent Studies Center“ (DISC) an der TU Kaiserslautern zu einer der größten akademischen Fernstudieneinrichtungen in Deutschland, dem er heute als Wissenschaftlicher Direktor vorsteht. Im Jahr 2002 lehnte Prof. Arnold einen Ruf an die Universität Tübingen ab. Arnold ist seit 2003 der Sprecher des Leitungsgremiums des „Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz“ (VCRP) – einem Hochschulnetzwerk mit heute mehr als 80.000 Studierenden und er war viele Jahre Verwaltungsratsvorsitzender des „Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung“ (DIE) in Bonn sowie Mitglied des Innovationskreises Weiterbildung beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Arnold ist als internationaler systemischer Berater beim Aufbau von Bildungssystemen, der Führungskräfteentwicklung und als didaktischer Organisationsberater beim Lernkulturwandel größerer Bildungsprovider engagiert. Seine Konzepte der Ermöglichungsdidaktik, des Emotionalen Konstruktivismus, der Systemischen Pädagogik und

der Subsidiären Führung beeinflussen nicht nur die Weiterbildungsentwicklung, sondern auch die Führungskräftequalifizierung und Personalentwicklung in vielen Unternehmen. U. a. ist Prof. Arnold an der Leitung der postgradualen Masterprogramme „Erwachsenenbildung“, „Personalentwicklung“, „Schulmanagement“ und „Systemische Beratung“ an der TU Kaiserslautern beteiligt.

Zu den Konzepten des emotionalen Lernens, einer zeitgemäßen Führungspraxis sowie einer modernen Erwachsenenendidaktik hat Arnold u. a. die Bücher „Das Santiago-prinzip. Systemische Führung im Lernen den Unternehmen“ (2. Auflage 2010) im Schneider-Verlag, das auch als Hör-CD erhältliche Buch „Führen mit Gefühl“ (2. Auflage, 2011), die Bücher „Spirituelle Führung“ (2012) im Gabler-Verlag und „Wie man führt, ohne zu dominieren“ (2012) im Carl Auer-Verlag sowie das Buch „Ermöglichen. Texte zur Kompetenzreife“ (2012 im SchneiderVerlag) vorgelegt.

Weitere Informationen, Downloads, Audio- und Video- bzw. Vorlesungsaufzeichnungen unter www.sowi.uni-kl.de/paedagogik.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Formen eines tiefenwirksamen Emotionslernens.	67
Abb. 3.2	Dreidimensionaler Qualitäts-Check.	68
Abb. 4.1	Mehrfache Entgrenzung der Kompetenzentwicklung	74
Abb. 4.2	Stufen der pädagogischen Professionalisierung.	78
Abb. 4.3	Die Evidenzformate pädagogischer Professionalität	93
Abb. 5.1	Die drei Dimensionen einer erweiterten Kompetenzentwicklung	100
Abb. 6.1	Ausgewählte Methoden der Kollegialen Beratung.	130
Abb. 6.2	Die Vier-Felder der SWOT-Analyse.	133
Abb. 6.3	Professionalitätsstufen betrieblicher Bildungsarbeit	135
Abb. 8.1	Die Dimensionen betrieblicher Bildung und betrieblicher Personalentwicklung.	160
Abb. 9.1	Typen organisationaler Transformationsoffenheit	176
Abb. 9.2	Der Openess-Check	182
Abb. 9.3	Beispielhafte Mitarbeiterstatements zur Frage der Sinnhaftigkeit und Möglichkeit eines Lernkulturwandels	186
Abb. 9.4	Dimensionen des Professionellen.	191
Abb. 9.5	Dimensionen eines „Personal Mastery“	209

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Assoziierbare semantische Bedeutungshöfe der Begriffsbestandteile ‹Betrieb› und ‹Pädagogik›	10
Tab. 2.1	Phasen der Organisationsentwicklung	31
Tab. 2.2	Der Openess-Check	33
Tab. 3.1	Reflexivität – das Kernelement der Pädagogischen Professionalität	43
Tab. 3.2	Vergleich: Mechanistisches versus Systemisches Weltbild	50
Tab. 3.3	Die vier Bedarfsstrategien	57
Tab. 3.4	Von der mechanistisch-linearen zur systemisch-konstruktivistischen Personalentwicklung	60
Tab. 5.1	Die Leitfragen einer didaktischen Analyse neuer Art	107
Tab. 7.1	AGIL – Kriterien in der Pädagogischen Professionalisierung	149
Tab. 8.1	Vom authentischen zum sich selbst transformierenden Selbst	166
Tab. 10.1	Kompetenzprofil betrieblicher Personalentwicklung	224